

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra psychologie

# **Rozpracované teze disertační práce**

Mgr. Ivana Fabianová

**Efektivita týmového koučování**

The team coaching effectiveness

Praha, 18.4.2019

Vedoucí práce: doc. PhDr. MUDr. Mgr. Radvan Bahbouh, Ph.D.

## Úvod

Současné pracovní prostředí je stavěné před výzvou neustálých změn a z toho vyplývajících nároků na schopnost adaptovat se a proaktivně vytvářet konkurenceschopné výhody. V reakci na tyto nároky začaly organizace vytvářet struktury sloučené do týmů, s cílem dosáhnout informovanějšího a flexibilnějšího prostředí, které dokáže na tyto změny rychle reagovat (Kozlowski & Bell, 2003).

Cohen a Bailey (1997) definují pracovní tým jako *skupinu jedinců, jejichž práce je na sobě vzájemně závislá, kteří sdílejí odpovědnost za výstupy své práce a kteří jsou vnímáni i ostatními jako neporušená sociální entita...*“ (p. 241).

Týmová práce je potom kombinací psychologických, behaviorálních a mentálních kroků členů týmu v průběhu vzájemné spolupráce se záměrem dosáhnout stanoveného cíle (Forsyth, 2009). Týmová práce je poměrně komplikovaný systém, kde nestačí pouze dosadit talentované jedince, ale také je podpořit v tom, aby seskupením svých schopností a energie dosáhli maximalizace výkonu.

## Cíle a výzkumné hypotézy

Cílem disertační práce je ověřit působení koučování týmů s podporou sociomappingu na výkon a týmové klima. Výzkumný design se opírá o principy experimentu a kvazi experimentu, přičemž disertační práce obsahuje dvě tyto studie s totožným designem, nicméně odlišnými výkonovými charakteristikami.

Studie s experimentálním designem byla provedená na výzkumných týmech studentů psychologie. Cílem každého týmu bylo provést studii týmového vyjednávání dle přesného zadání. Jednotlivé kroky projektu zahrnovaly oslovení probandů, přípravu a realizaci experimentu pro kontrolní a experimentální skupinu. Studie byla probandům zaslepená. Dle kvazi experimentálních principů, probíhala studie zkoumající projektové týmy studentů VŠE, které připravovaly své start-up podnikatelské nápady. Tyto skupiny byly již rozdělené do jednotlivých seminářů, proto nebylo možné náhodně určit, zda-li se bude jednat o intervenční nebo kontrolní skupinu.

Výzkumné hypotézy pro obě skupiny týmů jsou totožné:

- Týmy, které absolvují koučování s podporou sociomappingu, dosáhnou vyššího hodnocení ve **výkonových charakteristikách** ve srovnání s týmy, které koučování neabsolvovaly.

- **Rozdíly průměru sociomapovacích parametrů** budou v koučovaných týmech v průběhu času vyšší než v týmech nekoučovaných.
- Týmy, které absolvují koučování s podporou sociomap, dosáhnou vyšších průměrných skóre v jednotlivých ukazatelích **týmového klimatu**.
- V koučovaných týmech budou sdílené **mentální modely** orientované na úkol, týmovou práci a na týmové interakce.

Nezávislou proměnnou je týmové koučování, které sestávalo z (1) vystavení sociomapy týmu, (2) interpretace sociomapy společně s týmem a (3) definice akčních kroků, které povedou k dosažení definovaného optimálního stavu. Závislou proměnnou jsou (1) sociomapovací parametry, (2) parametry týmového klimatu, (3) mentální modely týmu a (4) výkonové parametry, sestávající z hodnocení výstupů týmové práce hodnotitelem, jemuž byl záměr výzkumu zaslepený. V následujících částech práce jsou uvedena teoretická východiska použitých nástrojů a intervencí.

### Sociomapování

Sociomapování slouží jako metoda podporující týmovou komunikaci a koučování celého týmu. To je při zlepšování výkonu týmu vhodnější metodou, než koučování jednotlivců, protože pracuje s týmem jako celkem (Bahbouh, 2011).

Sociomapování „*umožňuje podchytit, analyzovat a vizualizovat vzájemné vazby mezi členy týmu, jakož i mezi různými týmy*“ (Bahbouh, Rozehnalová, & Sailerová, 2012, p.62). Spočívá ve sledování komunikace mezi členy týmu, kteří hodnotí úroveň frekvence, kvality, či optimálnosti frekvence komunikace na 5-bodové škále.

Vyplněním sociomapy je provedena tzv. vstupní diagnostika, která umožňuje shromáždit data, s jejichž pomocí dojde k popisu stávající komunikace v týmu (případně znalosti, spolupráce, či dalších sledovaných kritérií). Tím dochází k vytvoření sdíleného pohledu na týmovou komunikaci a její optimální podobu, která následně podnítlí vytvoření akčního plánu. V časovém odstupu lze sociomapou sledovat, zda došlo k plánovanému posunu, či nikoli. Sociomapa tak podporuje vytvoření a práci na sdíleném závazku.

Čtení ze sociomap a jejich interpretace je po krátké instruktáži zcela srozumitelná a intuitivní (Rozehnalová, 2014). Tmavě modré polohy na mapě jsou nejnižší možné, ty postupně přes světle modrou a tyrkysovou prostupují do zelené, žluté až červeně stínované, které jsou nejvyšší možné. Tyto odrážejí průměry hodnocení na škále, které konkrétní člen týmu dostal.

Kromě výšky je také možné na sociomapě pozorovat vzájemnou blízkost (resp. vzdálenost) jednotlivých členů od sebe navzájem. Z ní lze pozorovat, nakolik mají k sobě jednotliví členové blízko, resp. daleko, usuzovat na vytváření subtýmů, či vzájemnou blízkost modifikovat žádoucím směrem (Bahbouh, 2011).

Sociomapa má tedy jako jeden z hlavních cílů facilitovat týmovou komunikaci, která je díky vizualizaci srozumitelnější a uchopitelnější. Úlohou týmového facilitátora (či kouče), je zprostředkovat podrobnější zpětnou vazbu, či vysvětlení a směřovat celé sezení skupiny k akčnímu plánu kontrolovatelných kroků.

Dalším cílem je poskytnout data k monitorování změny a toho, zda tato změna odpovídá žádoucímu stavu. Data se k vytvoření sociomapy zobrazují pomocí matice, kde jsou uvedeny hodnoty na škále, které si členové vzájemně udělili. Pokud tedy bude stanovený cíl zvýšit frekvenci komunikace, dá se předpokládat, že se změna projeví právě v hodnocení na škále v datové matici.

Sociomapami je možné měřit také diverzitu týmu, která je daná mírou sladění mentálních modelů jednotlivými členy týmu. Míru podobnosti mentálních modelů je možné zobrazit jako kontinuum od absolutní rozdílnosti modelů až po zcela identické mentální modely členů týmu. Mentální modely jsou definované jako organizované znalostní rámce, které umožňují jednotlivcům popsat, vysvětlit a předvídat chování ostatních členů týmu (Norman, 1983; Rouse & Morris, 1986). Ve výzkumu se setkáváme se dvěma typy mentálních modelů, orientované na úkol a orientované na tým. Na úkol orientované mentální modely souvisejí s pracovními postupy, zařízením a požadavky na výkon. Týmově orientované mentální modely jsou spíše o mezilidských interakcích a požadavcích na ně a dovednostech ostatních členů týmu. Mathieu a kol. (2000) tento model detailněji rozpracovávají a popisují čtyři typy mentálních modelů v týmu, podle toho, na jaký aspekt týmové práce se zaměřují. Jsou jimi mentální modely orientované na vybavení (znalost nástrojů a prostředků, které tým ke své práci využívá), na úkol (sladěnost v týmových cílech, požadavcích na výkon a výzvách, se kterými se tým setkává), na členy týmu (znalost silných stránek členů týmu, jejich schopnosti a dovednosti) a na týmovou práci (sdílené představy o týmu).

Rozdílné a komplementární modely umožňují odlišný pohled na věci, které do sebe navzájem zapadají. Ukazuje se, že týmy s rozdílnějšími mentálními modely disponují větší kreativitou, protože dokáží nahlížet na pracovní situace z různých perspektiv (Badke-Schaub et al., 2007). Sladěné mentální modely umožňují týmu fungovat efektivněji díky schopnosti rychle se orientovat a predikovat chování členů týmu (Lim & Klein, 2006). Sladěnost mentálních modelů týmu v oblasti komunikace, vzájemné spolupráce, sdílených cílů a motivace u

jednotlivců umožňuje sledovat právě sociomapování. Disertační práce se zaměří na sladěnost mentálních modelů orientovaných na vybavení, na úkol, na interakci mezi jednotlivými členy týmu i na týmovou práci. Sladěnost mentálních modelů souvisejících s porozuměním cílům a úkolům týmu má v tomto typu týmů, kde nejsou přesně definované a strukturované postupy, klíčovou roli. Z pohledu mentálních modelů souvisejících s týmovou interakcí, jsou týmy adaptabilnější za předpokladu, že rozumí povaze interakcí a vztahů mezi jednotlivými členy týmu. Sladěnost mentálních modelů souvisejících s týmovou prací je spojené s porozuměním náplně práce členů týmu, seznámení s dovednostmi, kterými disponují a znalostmi, které mají. Čím odbornější je zaměření týmu, tím větší má sladěnost mentálních modelů vliv na výkon (Lim & Klein, 2006).

Kontrolní i experimentální skupiny v obou případech absolvovaly měření pomocí sociomapy ve třech časových úsecích s odstupem přibližně 4 týdny.

**Tabulka 1**

<b>Mentální model orientovaný na:</b>	<b>Sociomapování- položky v dotazníku:</b>	<b>1. test</b>	<b>2. test</b>	<b>3. test</b>
týmovou interakci	Jak často s těmito lidmi komunikujete o pracovních tématech?	X	X	X
týmovou interakci	Jak často byste chtěl (a) komunikovat s těmito lidmi, abyste mohl (a) vykonávat svou práci co nejefektivněji?	X	X	X
týmovou interakci	Jak moc se s těmito lidmi znáte?	X	X	X
cíle	Do jaké míry jste seznámen (a) s cíli a strategickými kroky Vašeho týmu?	X	X	X
týmovou práci	Má podle Vás tým jako celek všechny profesní dovednosti a know-how potřebné pro svou práci?	X	X	X
týmovou interakci	Jak moc je pro Vás spolupráce s těmito lidmi motivující?		X	X
týmovou práci	Táhli tito lidé skupinu?			X

## Týmové koučování

Koučování týmů si klade za cíl zachytit interakce, ke kterým v rámci týmů dochází, zprostředkovat je členům týmu a umožnit jim interpretaci těchto interakcí za pomoci co nejintuitivnější vizualizace současného a žádoucího stavu. Toto umožňuje metoda sociomapování (Bahbouh, 2011), která je vizuálním podnětem pro facilitaci týmové diskuse, usnadňuje vybavení představy vzájemného propojení členů týmu, podněcuje k týmové diskusi a usnadňuje stanovování akčních plánů, které jsou základem týmového rozvoje.

Některými autory (Hackman & Wageman, 2005) bývá týmové koučování pojímáno jako forma leadershipu, nicméně se ukazuje, že v kontextu dalších forem práce s týmem, manažer týmu věnuje koučování nejméně pozornosti. Ukázala to studie, mapující 268 týmů v 88 organizacích (Wageman, Hackman, & Lehman, 2004) kde byli manažeři dotazováni na to, s jakou frekvencí se věnují různým manažerským aktivitám. Koučování jednotlivců skončilo na předposledním místě před koučováním týmů, které bylo uvedeno jako nejméně frekventovanou aktivitu.

K měření efektu týmového koučování byl použitý dotazník týmového klimatu, který byl vytvořen výběrem položek z inventáře týmového klimatu (Team Climate Inventory), teorie psychologického klimatu v organizacích a konceptu psychologické bezpečnosti (psychological safety).

Teorie psychologického klimatu vychází ze studií Dweck (1986), která zkoumala nastavení mysli v situacích dosahování cílů. Původní studie byla prováděna s žáky v experimentálních podmínkách, kde bylo zjištěno, že podnícením růstového nastavení při dosahování cílů, se žáci soustředili na rozvoj svých dovedností. Naopak podnícením výkonového nastavení mysli převládá chování spojené s demonstrací schopností, srovnávání s ostatními a snaha o dosažení co nejlepšího hodnocení kompetencí.

Dragoni (2005) představuje model, dle kterého výkonová a růstová orientace nemusí být pouze osobnostním rysem, ale může být následkem přístupu manažera k týmu nebo důsledkem týmového klimatu. Pokud je týmové klima nastavené růstově, zaměstnanci přistupují k pracovním úkolům jako k výzvám a proaktivně vyhledávají příležitosti k učení a rozvoji, své kolegy vnímají jako zdroj podpory, výzev a zpětné vazby a pociťují uspokojení z příležitosti zlepšovat se (McCauley, 2001).

Týmové klima je definováno jako jedincem vnímaná atmosféra v nejbližším pracovním okruhu (Ashforth, 1985; James & Jones, 1974; James & Sells, 1981). Reichers a Schneider (1990) ještě doplňují, že se jedná o vnímání nařízení, praktických postupů a organizačního fungování týmem. Autoři Inventáře týmového klimatu (Team Climate Inventory) (Anderson &

West, 1998) prokázali existenci čtyřfaktorového modelu týmového klimatu, který zahrnuje vizi, sdílený pocit bezpečí, orientace na úkol a podporu inovativnosti.

Psychologickou bezpečnost (psychological safety) definuje jeho autor (Edmondson, 1999), jako důvěru členů v to, že je v týmu dostatek bezpečí na interpersonální riskování. Prakticky představuje důvěru členů týmu v to, že nikdo nebude z týmu vyčleněný, pokud se za jakýmkoliv účelem ozve. Koncept psychologického bezpečí vychází ze studií, které prokázaly pozitivní efekt experimentování týmu (Henderson & Clark, 1990), proaktivního vyhledávání zpětné vazby (Ancona & Caldwell, 1992) a konstruktivního diskutování o chybách (Sitkin, 1992) na výkonnost týmu.

Po vyplnění posledního sociomapovacího dotazníku, byli probandi požádáni, aby vyplnili dotazník týmového klimatu. Bylo možné volit odpovědi na škále 1-5, verbalizace odpovídala míře souhlasu s daným tvrzením, od *vůbec nesouhlasím*, po *naprosto souhlasím*.

## **Tabulka 2**

### **Položky zjišťující týmové klima**

V týmu máme všechny potřebné informace pro vykonávání naší práce.
V týmu se nebojíme zkoušet nové věci, i když nemáme jistotu, že budou fungovat.
Pro tým jsme ochotni udělat víc, než máme v popisu práce.
V týmu dobře víme, co se od nás očekává.
Pro úspěch týmu jsme ochotni vynaložit více úsilí, než je od nás vyžadováno.
V týmu můžeme říct svůj názor bez obav, že by byl někdy použitý proti nám.
V týmu si často nabízíme pomoc.
V týmu si často zpříjemňujeme práci.
Práce v týmu je rovnoměrně rozdělená.

## Zdroje

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 37(4).
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of management review*, 10(4), 837-847.
- Badke-Schaub, P., Neumann, A., Lauche, K., & Mohammed, S. (2007). Mental models in design teams: a valid approach to performance in design collaboration?. *CoDesign*, 3(1), 5-20.
- Bahbouh, R. (2011). *Sociomapování týmů*. Qed Group.
- Bahbouh, R., Rozehnalová, E., & Sailerová, V. (2012). *Nové pohledy psychodiagnostiky*. Praha: Qed Group.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239–290.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.



Forsyth, D. R. (2009). *Group dynamics*. 5th. Belmont, CA: Wadsworth.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, 30(2), 269-287.

Henderson, R., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 35, 9-30.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.

James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, 275-295.

Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(4), 403-418.

Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology*, 333-375.

Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, 85(2), 273.

McCauley, C. D. (2001). Leader training and development. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 347–383). San Francisco: Jossey-Bass.

McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, 1-26.

Norman, D. A. (1983). Some observations on mental models. In D. Gentner, & A. L. Stevens (Eds.), *Mental models* (pp. 7-14). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Rouse, W. B., & Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological bulletin*, 100(3), 349.

Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In: Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.

Rozehnalová, E. (2014). *Reliabilita a validita sociomapiování komunikace: se zaměřením na vzájemné hodnocení uvnitř malých skupin* (Rigorózní práce). Praha.

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.

Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. 2004. *Development of the Team Diagnostic Survey*. Working paper, Tuck School, Dartmouth College, Hanover, NH.